

OBServatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie

**Instaurer le télétravail
Réunir les conditions de la réussite**

Journée Comundi - Paris - 15 novembre 2010

Présentation d'une étude d'impact du télétravail sur les conditions de vie et de travail des salariés

***Télétravail rêvé, rejeté, réel ?
Halte aux illusions dangereuses !***

Yves Lasfargue

Sommaire

- 1 - Télétravail rêvé, rejeté ou réel ? Nécessité d'analyser le vécu des télétravailleuses et des télétravailleurs.
- 2 - Les résultats de l'enquête OBERGO sur le télétravail salarié REEL
- 3 - Conclusions : les conditions de réussite du télétravail sont très difficiles à réunir

Yves Lasfargue :

Chercheur et consultant, directeur de l'OBERGO (OBservatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie)

2010 : Membre du groupe de chercheurs « Conditions de travail et TIC » créé par le Ministère du Travail et le CAS (Centre d'Analyse Stratégique)
2004/2005 : Membre du groupe de réflexions sur les enjeux du « E-Travail » (créé par le Ministère du Travail et de l'Emploi et le Forum des Droits sur Internet)
1996/2005 : Membre du Conseil scientifique de l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)
1993/2000 : Directeur du Créfac (CentRe d'Étude et de Formation pour l'Accompagnement des Changements)
1999/2000 : Président du groupe de travail "Nouvelles technologies, qualifications et formations dans le Secteur Public" du Commissariat Général du Plan
1999/2001 : Expert auprès du Comité Economique et Social européen.
1998/1999 : Animatrice du groupe "Commerce électronique et emplois" de la mission Lorentz (Ministère de l'Économie)
1996/1998 : Membre du groupe d'experts de haut niveau de la Communauté européenne, à Bruxelles, chargés d'étudier les effets sociaux et sociétaux de la Société de l'Information.

Auteur de :

« *Techno mordus, techno exclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique* » - Editions d'Organisation – Les Echos - Paris - 2000

« *Qualité de vie et santé au travail* » livre co-écrit avec Pierre Mathevon, médecin du travail – OCTARES Editions - 2008 (livre présenté sur <http://qualite.vie.travail.free.fr/>)

OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie)

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et les conditions de travail liées aux technologies de l'information.
7, rue de l'arbre aux 40 écus 92390 Villeneuve-la-Garenne FRANCE Téléphone : +33 (0) 6 81 01 98 72 Courriel : yves.lasfargue@wanadoo.fr

www.ergostressie.com

(Téléchargement possible de ce document et des diapositives utilisées dans la présentation)
(Téléchargement d'accords commentés sur le télétravail + modèle de contrat de télétravail)

<http://teletravail-negotiation.blogspot.com/>

(blog de débats sur le télétravail salarié)

1 - Télétravail rêvé, rejeté ou réel ? Nécessité d'analyser le vécu des télétravailleuses et des télétravailleurs

1 - 1 Télétravail rêvé : 30 ans d'hymnes au développement du télétravail ... sans résultats

Depuis 30 ans, nous entendons les mêmes discours sur le télétravail : le télétravail est l'organisation de demain car elle est bonne pour la productivité des entreprises et la qualité de vie des salariés. Depuis quelques années est venu s'ajouter l'argument « anti-exclusions » (le télétravail permet aux handicapés de s'insérer), puis l'argument écologique (le télétravail permet d'économiser l'énergie et de sauver la planète) et depuis quelques mois l'argument « anti-catastrophe » (le télétravail permet de travailler malgré les épidémies, les tempêtes de neige, les tremblements de terre, les inondations, ...).

Ces discours sont tenus évidemment par les constructeurs de matériels utilisés dans le télétravail, et par les grands cabinets de conseils chargés de la mise en place des organisations, mais aussi par certains télétravailleurs très satisfaits de leur situation qui imaginent que ce qui est bon pour eux est bon pour tous les salariés. Les militants « pro-télétravail » ont souvent le statut de professions libérales et pensent que l'avenir de tous les salariés est de devenir des auto-entrepreneurs indépendants.

A ces discours privés, s'ajoutent tous les quatre à cinq ans des rapports officiels, administratifs ou parlementaires, sur le télétravail qui se succèdent régulièrement depuis le premier rapport écrit en 1978 par Simon Nora et Alain Minc sur « L'informatisation de la France », présentant les possibilités de ce que l'on appelait alors la télématique¹.

Ils insistent lourdement sur la nécessité, pour la France, de rattraper « le retard » par rapport à d'autres pays et tendent à montrer que les chefs d'entreprises, les managers et les salariés français sont les seuls à ne pas encore avoir compris tous les avantages de cette organisation miracle !

Les derniers en date sont le rapport *«Le développement du télétravail dans la société numérique de demain»*², écrit pour le CAS (Centre d'Analyse Stratégique) de novembre 2009 et le document *« Le télétravail au service du développement durable »*³ publié en janvier 2010 par le syndicat patronal Syntec, qui regroupe entre autres, les sociétés de services et de conseils en informatique.

Tous ces textes très intéressants n'ont qu'un défaut, mais il est d'importance : ce sont des hymnes au développement du télétravail qui s'appuient sur un télétravail « rêvé ».

On ne peut que constater que ni les discours sur le télétravail rêvé, ni les subventions gouvernementales financières largement accordées aux entreprises dans les années 1980/1990, ni les actions des collectivités locales depuis les années 2000 pour développer les télécentres en particulier, n'ont eu de résultats très spectaculaires, car les arguments présentés sont peu convaincants et l'analyse des vraies raisons du peu d'empressement de la société française pour le télétravail n'est pas assez approfondie.

1 - 2 Télétravail rejeté : un refus d'admettre que le télétravail peut être intéressant pour certains salariés et certaines entreprises

Les discours rejetant explicitement le télétravail sont peu nombreux. On peut citer, par exemple, la déclaration du député R. Muzeau (groupe communiste) le 9 juin 2009, justifiant son vote contre l'article de loi sur le télétravail : *"Le télétravail, nouvelle mouture de l'exploitation des salariés, ..."*.

¹ « L'informatisation de la société : Rapport à Monsieur le Président de la République ». MINC Alain et NORA Simon. Paris : Documentation française et Seuil (Points Politique Po92), 1978

² «Le développement du télétravail dans la société numérique de demain» - CAS (Centre d'Analyse Stratégique) - 2009

³ « Le télétravail au service du développement durable » - Syntec - 2010 (www.syntec-informatique.fr)

Ce rejet total du télétravail est en contradiction avec la position de toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) qui ont signé l'Accord National Interprofessionnel (ANI télétravail du 19 juillet 2005).

Il n'en reste pas moins un rejet implicite qui apparaît quand on constate que moins de 20 accords sur le télétravail ont été signés dans les entreprises depuis l'accord national de 2005, ce qui semble indiquer que ni les entreprises, ni les syndicats ne sont très demandeurs de télétravail.

1 - 3 Télétravail réel : nécessité d'analyser les critères de réussite pour prendre conscience des limites du télétravail

Il est temps de dépasser cette contradiction « télétravail rêvé, télétravail rejeté » car deux évolutions importantes marquent aujourd'hui les questions liées au télétravail :

- Dès que la loi sur le télétravail sera votée, elle va donner un statut à cette forme d'organisation, propre à rassurer les entreprises.
- Les restructurations géographiques de plus en plus nombreuses ont pour conséquence qu'un certain nombre d'entreprises proposent, de plus en plus souvent, à leurs salariés le choix entre mutation géographique, télétravail sur place ...et licenciement.

Cela veut dire que le télétravail va probablement se développer un peu plus vite en France dans les prochaines années en entraînant les conséquences suivantes :

- la réalité du « volontariat » (imposée tant par l'accord national de 2005 que par la future loi) devra être mieux contrôlée car elle sera difficile à respecter. Il ne faudrait pas que se développe le « télétravail subi ».
- Le télétravail va concerner de plus en plus de non-cadres alors qu'il était jusqu'alors surtout le fait des cadres en contrat du type « forfait/jours ». Les problèmes de contrôle du temps et de la charge de travail se poseront avec plus d'acuité : c'est à dire que les contrats « télétravail » (ou avenants aux contrats classiques), écrits et précis, seront de plus en plus nécessaires (ils sont déjà obligatoires depuis 2005 mais peu répandus).

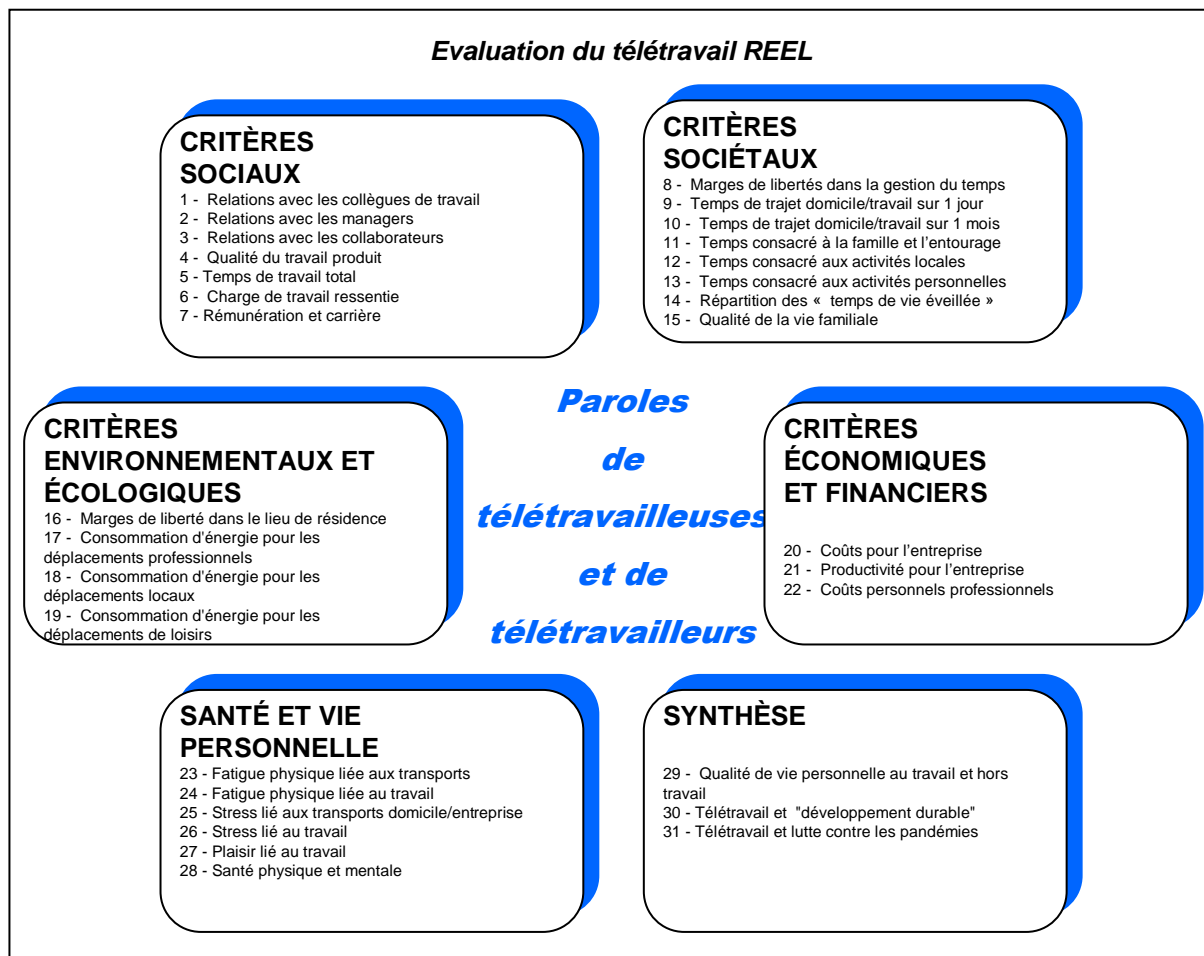
Cette enquête de l'OBERGO a pour objectif d'analyser le TELETRAVAIL REEL, car si nous ne voulons pas que le développement du télétravail soit source de conflits et d'exclusions il est temps d'essayer d'échapper aux discours caricaturaux des « pro » et des « anti » télétravail. Il s'agit d'écouter et analyser ce que disent et pensent les salariées et salariés qui ont une expérience REELLE du télétravail :

- Quels sont les avantages que ressentent les télétravailleuses et télétravailleurs ?
- Quels sont les inconvénients ?
- Quelles sont les critères de réussite et les risques d'échec du télétravail ?
- Quel est le profil du salarié auquel le télétravail est une organisation adaptée ? A contrario, qui risque d'être « mal à l'aise » en télétravaillant ?
- Quelles sont les caractéristiques des rapports sociaux français qui expliquent le faible appétit de notre société pour ce type d'organisation ?
- Quels sont les points à négocier entre l'entreprise et le salarié pour réussir le télétravail pour celles et ceux qui le peuvent et le veulent.

2 - Les résultats de l'enquête OBERGO sur le télétravail salarié REEL

Cette enquête a été faite auprès des télétravailleuses et des télétravailleurs d'octobre 2009 à avril 2010 par des entretiens individuels approfondis et par des réponses à un questionnaire interactif sur Internet (voir en annexe la méthodologie et les caractéristiques de l'échantillon de l'enquête).

Elle avait pour but de demander aux salarié(e)s concerné(e)s d'évaluer les évolutions que leur ont apportées le télétravail en utilisant les critères traditionnels de jugement du développement durable (critères sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques) et sur les impacts sur leur santé et vie personnelle.



Les télétravailleuses et télétravailleurs qui ont participé à cette enquête sont en majorité très favorables au télétravail : les difficultés et les contraintes qu'ils mettent en valeur sont donc particulièrement intéressantes à prendre en compte ...

L'échantillon des salarié(e)s qui ont accepté de participer à l'enquête est très varié (genre, âge, situation de famille, localisation,...) mais il est essentiellement composé de télétravailleuses et de télétravailleurs cadres, volontaires à 100% et satisfaits du télétravail⁴. Evidemment cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de télétravailleuses et de télétravailleurs non volontaires et non satisfaits ... mais ils sont probablement plus réticents à participer à des enquêtes car il est toujours difficile d'accepter de dire, quand on est salarié, que l'on n'est pas d'accord avec ce qui apparaît comme étant lié aux « nouvelles technologies ».

⁴ « Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! » Enquête réalisée par Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier – OBERGO – 2010 (56 pages) (rapport téléchargeable sur www.ergostressie.com). On trouvera dans ce rapport le questionnaire utilisé dans les entretiens, la description de l'échantillon et tous les résultats détaillés.

Une confirmation : les éléments positifs mis en valeur par des « satisfaits du télétravail »

Sans surprise les éléments positifs mis en valeur par les réponses de cet échantillon composé de « satisfaits du télétravail » viennent, en général, confirmer une partie des arguments des « pro » télétravail⁵.

Télétravail et économie d'énergie ?

En général, les télétravailleurs, y compris ceux qui ont participé à notre enquête, estiment que le télétravail permet de diminuer la consommation d'énergie et la production de CO2. Ce n'est pas ce que pensent un certain nombre de scientifiques.

C'est ainsi qu'un rapport, paru le 17 septembre 2010, du professeur Phil Blythe, président du groupe « Intelligent Transport Systems » de l'université de Newcastle⁶, met en valeur, en utilisant en particulier le modèle mathématique baptisé Telework, mis au point par l'université de Berkeley, que les gains d'énergie sont minimes (0,01 à 1,4% sur des exemples américains et japonais) car :

- les télétravailleurs cherchent à habiter plus loin des centres villes et dans des maisons individuelles (c'est le cas dans 25% des réponses à notre enquête)
- les trajets non-professionnels sont plus nombreux (supermarché, enfants à l'école, sorties le week-end, visites aux amis, ...)
- chauffer ou climatiser une maison consomme plus d'énergie que pour un bureau dans un immeuble collectif
- les périphériques (imprimantes, scanner, télécopieur, ...) utilisés à la maison consomment plus que ceux qui sont partagés au bureau

Conclusion : « *D'abord, vous abandonnez votre voiture pour aller bosser. Ensuite seulement, vous vous demandez ce qui est le mieux : prendre le bus ou travailler chez vous.* »

Un avertissement : les éléments négatifs, les difficultés et les limites mis en valeur par ces mêmes salariés non suspects d'être « anti- télétravail »

Mais l'intérêt des réponses de cet échantillon vient surtout du fait que ces salariés ne sont pas suspects d'être opposés au télétravail et que les difficultés et les craintes qu'ils font apparaître sont donc à prendre avec beaucoup de considération.

La description de leur vécu, et en particulier du paradoxe exprimé par une grande partie d'entre eux « plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie », nous aide à comprendre pourquoi le télétravail ne se développe pas dans notre pays et pourquoi tout forcing visant à le généraliser serait source de conflits et d'exclusions.

⁵ Il faut remarquer qu'une partie des éléments positifs mis en valeur dans le cadre du télétravail à domicile est beaucoup moins évidente dans le cadre du télétravail en télécentre (libertés des horaires, interruptions, ...).

⁶ Rapport « Rebound: unintended consequences of transport policies and technology innovations"- The Institution of Engineering and Technology – édition de septembre 2010. Disponible sur : <http://www.theiet.org/factfiles/transport/unintended-page.cfm>. Présentation en français sur <http://www.rue89.com/americain-ecolo/2010/10/08/teletravail-et-shopping-en-ligne-mauvais-pour-lenvironnement-169739>

3 - Synthèse des conclusions : les conditions de réussite du télétravail sont très difficiles à réunir

L'enquête de l'OBERGO a mis en valeur les trois conclusions suivantes.

3 - 1 Réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »

- le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme étant une source d'améliorations

- *de leur qualité de vie*
- *de la qualité de leur travail et de leur productivité*

- ... qui s'échange contre une augmentation importante

- *de leur temps de travail et de leur charge de travail ressentie*
- *des coûts personnels liés à l'activité professionnelle*

3 - 2 Mais tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe car les conditions nécessaires sont très difficiles à réunir

- La réussite du télétravail exige des profils de salariés très spécifiques et peu répandus :

- *vouloir et aimer travailler seul hors du collectif de travail*
- *disposer d'une aptitude très importante à l'autonomie (proche du travailleur indépendant)*
- *faire partie d'une famille télétravail-compatible et habiter un logement télétravail-compatible*

- La réussite du télétravail exige des rapports sociaux salarié/entreprise peu répandus

- *avoir signé un contrat écrit de salarié en télétravail (contrat ou avenant)*
- *avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise permettant l'acceptation des ambiguïtés de ce contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté (horaires, objectifs, ...)*

- La réussite du télétravail exige des métiers et des emplois très spécifiques et peu répandus :

- *occuper un emploi pouvant être exécuté techniquement à distance à domicile*
- *exercer un métier intéressant car accepter de supporter « plus de temps et plus de charge » ne peut être envisagé que si le travail est source de plaisir*

3 - 3 Les illusions dangereuses sur le télétravail seront sources d'exclusions

La réussite du télétravail exige à la fois des profils de salariés, des rapports sociaux, des métiers très spécifiques et peu répandus. Ces profils sont, en général, ceux des télétravailleuses et télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100%. Ce qui explique le taux de satisfaction que montre cette enquête. Mais ils risquent d'être beaucoup moins répandus chez les salariés, cadres ou non, à qui on propose le télétravail.

TELETRAVAIL : REMBOURSEMENT DE FRAIS ET PRIMES

Ces accords distinguent plus ou moins nettement le télétravail effectué à la demande du salarié et le télétravail effectué à la demande de l'entreprise.

	Hewlett Packard (12 juillet 2010)				ORACLE (29 janvier 2010)		AIR France (21/07/2009 et 13/07/2010)	
	Demande du salarié	A la demande de l'entreprise			Demande du salarié	Demande de l'entreprise	Demande du salarié	Demande de l'entreprise
REPARTITION TRAVAIL/ TELETRAVAIL		2 jours/s	3 jours/s	4 jours/s	4 jours/s			
Durée du télétravail par semaine	1 à 3 jours/s	2 à 4 jours/semaine			4 jours/s	60 à 80% à domicile en moyenne mensuelle		
FRAIS D'ACHAT DU MATERIEL					FERMETURE D'AGENCE			FERMETURE D'AGENCE
Ordi.portable fourni par l'entreprise								
Imprimante								
Matériel complémentaire informatique								
écran plat, clavier, souris webcam								
téléphone et casque adapté								
Mobilier de bureau								
table-bureau, fauteuil ergonomique								
lampe de bureau, repose-pied								
AIDES A L'INSTALLATION (1 versement unique)								
Indemnité incitative à l'installation								
Diagnostic électrique du domicile								
FRAIS DE FONCTIONNEMENT								
Remboursement frais Internet (ADSL + téléphone) (maxi/mois)	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	30,00 € 4,00 €	30,00 € 4,00 €	150,00 € si plus de 60%
Participation au ticket restaurant (par jour de télétravail)								
Remboursement des frais:								
Chauffage et électricité année 1/an	432,00 €	648,00 €	864,00 €	1 080,00 €			360,00 €	
Chauffage et électricité année 2/an	475,20 €	712,80 €	950,40 €	1 188,00 €			par an	
Chauffage et électricité année 3/an	518,40 €	777,60 €	1 036,80 €	1 296,00 €			si 4 jours/s	
Rbt surprime assurance éventuelle								
Remboursement des fournitures								
Cartouche imprimante, papier, ...								
Attribution téléphone portable								
FRAIS DE DEPLACEMENT POUR RETOUR SUR SITE								
Contrôle de la distance domicile/bureau								
Remboursement frais de déplacement								

(*) Fourni par ORACLE ou remboursé à 50% sur facture si achat par le salarié

Calculés selon le nombre de retours sur site


C'est pourquoi, les discours prônant le forcing visant au développement du télétravail qui tendent à faire croire que cette organisation est **BONNE POUR TOUS LES SALARIES** et **TOUTES LES ENTREPRISES** sont très discutables. Les slogans « Tous télétravailleurs » sont toujours proches des slogans « Tous auto-entrepreneurs ». Ces illusions dangereuses seront sources de déceptions et d'exclusions.

D'autant plus que ces discours accompagnent les restructurations d'entreprises à l'occasion desquelles est proposé aux salariés le choix entre mobilité géographique, télétravail et licenciement. Ce type de proposition remet en cause les deux piliers des accords sociaux sur le télétravail : **VOLONTARIAT** et **REVERSIBILITE**. En s'appuyant sur ces illusions dangereuses, ce forcing va provoquer:

- le développement du « télétravail subi » imposé à de « faux volontaires » abusés par la présentation séduisante de la « liberté des horaires » ou des « conditions financières » (voir tableau en page précédente). Sera par exemple passée sous silence, la nécessité d'une grande rigueur et d'une stricte discipline dans la gestion du temps et des rythmes de travail qui doit accompagner la bonne gestion des marges de liberté autorisée par le télétravail.
- l'exclusion des salariés occupant des emplois « télétravaillables » mais ne possédant pas le profil du télétravailleur ou ne voulant pas télétravailler.

Risquent ainsi d'être exclus :

- les salariés dont la famille n'est pas télétravail-compatible et ne supporte pas les contraintes imposées par le télétravail de l'un des membres
- les salariés ne disposant pas d'un logement télétravail-compatible, c'est-à-dire pas assez grand pour disposer d'une pièce spécifique pour le télétravail
- les salariés dont le logement est situé dans une région insuffisamment équipée en lignes de téléphone rapides
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas accepter de vivre le paradoxe « plus de temps et plus de charge de travail/ plus de qualité de vie »
- les salariés ne disposant pas d'une capacité d'autonomie adaptée au télétravail
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas travailler sans être à l'intérieur d'une équipe de travail et « mal à l'aise » avec les liens sociaux virtuels à distance
- Les salariés ne voulant pas ou ne pouvant pas devenir « pseudo - auto-entrepreneurs »
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant travailler dans l'ambiguïté d'une relation sociale proche de la relation commerciale dans laquelle l'obligation de résultats tend à remplacer l'obligation de moyens.



TÉLÉTRAVAIL
RÊVÉ, REJETÉ, RÉEL ?

Halte aux illusions dangereuses !

Etude d'impact du télétravail réel sur les conditions de vie et de travail des salarié(e)s

PARTICIPEZ A CETTE ENQUÊTE PERMANENTE !

L'enquête OBERGO sur le télétravail salarié est une enquête permanente dont les résultats sont publiés chaque année :

- *si vous pratiquez le télétravail, vous pouvez participer à cette enquête (réponse rapide par internet ou entretien oral)
- *nous vous demandons de bien vouloir informer de l'existence de cette enquête les télétravailleuses et télétravailleurs que vous connaissez.

Le questionnaire se trouve sur : <http://teletravail.enquete.free.fr>.
ou <http://www.ergostressie.com>